心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 9, 1553–1566
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.01553

• 研究构想(Conceptual Framework) •

中国跨国公司外派人员多目标主动行为的前因与后果——挑战性–阻碍性压力视角*

刘 燕 李 锐

(苏州大学东吴商学院, 苏州 215021)

摘 要 传统研究强调跨文化多重压力阻碍外派成功, 但相对忽视压力具备的动力作用。该研究基于挑战性–阻碍性压力视角, 遵循“压力–动机–行为–结果”的逻辑框架, 对中国跨国公司外派人员多目标主动行为及结果的产生机制展开研究。依据自我决定理论分析挑战性–阻碍性两种不同属性压力如何通过影响动机和主动行为进而影响外派人员的职业发展、工作绩效及组织绩效的过程, 并根据工作要求–控制模型, 从组织和工作资源两方面识别两种压力影响外派结果的边界条件, 以及跨文化背景下主动行为发挥作用的边界条件。该研究揭示外派主动动机及行为在高不确定性跨文化背景下的价值功效, 可以为中国跨国公司挑选、培训、激励和保留国际化人才提供实践的参考。

关键词 外派人员; 挑战性压力; 阻碍性压力; 主动行为; 外派成功

分类号 B849:C93

1 问题的提出

我国对外直接投资在“一带一路”倡议提出后步入高速增长阶段。商务部数据显示, 2016 年我国对外直接投资比上年增长 44%, 涉及在 164 个国家和地区投资 7961 家企业, 投资额 1.12992 万亿元, 海外工作人数 2016 年底达 97 万人 [1]。走出国门的中国跨国公司依赖外派人员推动战略目标实现; 而国际人力资源管理经验的缺乏却导致外派效果不佳(Fan, Xia, Zhang, Zhu, & Li, 2016)。外派人员承担重要的组织任务, 如促进母子公司的知识转移、填补子公司关键岗位、开发全球化人才等(赵曙明, 2016)。未达目标的国际委派不仅造成跨国公司经济损失, 也损害与子公司的未来合作(Zeira & Banai, 1985); 外派人员因此失去自尊, 产生消极态度以至离职等(Takeuchi, 2010)。外派管理不再是我国人力资源管理的边缘话题, 而是实践界和学术界迫在眉睫的严峻挑战(赵曙明, 2016)。

西方外派成功的研究已经取得了较为丰富的成果, 主流研究强调外派人员及家庭为应对跨文化工作和生活转换的不确定性而感受的多重压力, 假设这些压力消耗个体心理成本, 引起行为紧张并导致撤离外派任务(Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005)。该类研究遵行的是环境作用于人的反应行为范式(reactive behavioral paradigm) (Ren, Shaffer, Harrison, Fu, & Fodchuk, 2014), 主要探索个体特征和工作、人际和文化等情境的压力源对外派人员跨文化适应及提前撤回的影响。仅有少数学者立足于动机视角解释外派成功(失败)现象, 认为外派人员除了被动地对环境做出响应, 也有动机通过获取资源和缔结关系等积极策略, 主动管理、改善或塑造周围环境, 使之与自身更匹配, 从中获得幸福感, 进而长期坚守外派岗位并取得外派成功(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)。遗憾的是, 这种主动行为范式(proactive behavioral paradigm)的实证研究并不多

收稿日期: 2018-02-28
* 国家自然科学基金重点项目(71332002), 国家自然科学基金项目(71772133, 71272065, 71771160, 71702077)。
通信作者: 李锐, E-mail: rlee_ap@163.com
[1] http://fec.mofcom.gov.cn/article/tjgjcnhz/tjsj/201701/20170102504240.shtml

见。主动行为是目标驱动行为(Parker, Bindl, & Strauss, 2010), 意在变革或改善自身及环境(Parker & Collins, 2010), 其自主发起、面向变革和提前行动的特征对于成功达到外派目标特别重要, 因为外派情境比一般工作情境存在更多的挑战和不确定性, 要求外派人员采取主动行为以赢得成功。

我国跨国经营活动起步较晚, 处于"摸着石头过河"阶段。现存外派管理知识主要基于西方背景, 不一定适合在中国照搬照用, 因为外派成功具有背景依赖性(Zhao, Liu, & Zhou, 2016)。中国的制度与文化、经济发展状况、人才储备和就业市场与西方国家存在较大差异。如, 家庭问题(主要指配偶跨文化不适应)被发现是西方外派失败的首要因素(Dupuis, Haines, & Saba, 2008), 但中国雇员一般不携带家属执行外派任务(Wang, Freeman, & Zhu, 2013); 西方发达国家雇员将外派当成"苦差", 提前撤回现象频繁发生(Takeuchi, Wang, & Marinova, 2005); 中国雇员将外派看成是报酬增长和职业发展的机会(Shen & Edwards, 2004)。因此, 有必要从积极的主动行为视角探讨中国跨国公司外派成功的路径。本研究以中国跨国公司外派人员为研究样本, 运用挑战性-阻碍性工作压力模型整合传统研究中"各自为政"的反应行为和主动行为研究范式, 遵循"压力-动机-行为-结果"的逻辑框架, 聚焦于外派人员[2]多目标主动行为及效果的产生机制展开系统和深入的研究。

2 文献综述

2.1 个体外派成功及影响因素的研究

从上世纪末开始, 国际商务和人力资源管理领域的学者以外派成功(expatriate success)或外派效力(expatriate effectiveness)为议题展开了理论和实证的研究。文献中并没有对外派成功(或效力)作明确具体定义, 而是用之指代一系列有利于跨国公司目标实现的外派结果。个体外派成功的代表变量主要有跨文化适应、提前撤回和工作绩效(Hemmasi, Downes, & Varner, 2010), 实证研究发现跨文化适应正向影响留职意愿及工作绩效, 负向影响提前撤回(Chen, Kirkman, Kim, Farh, & Tangirala, 2010; Kraimer & Wayne, 2004; Ren et al., 2014)。已有研究探索了促进或阻碍以上三个变量的影响因素。个体因素的研究发现, 个体特质影响外派成功(Molet, Born, Willemsen, & Van Der Molen, 2005; Malek & Budhwar, 2013; 王泽宇, 王国锋, 井润田, 2013; 刘畅唱, 贾良定, 李珏兴, 刘德鹏, 杨椅伊, 2016); 其次, 与个人能力相关的因素也是影响外派成功的重要原因, 如国际经验、沟通能力和社会资本等(Takeuchi, Tesluk, Yun, & Lepak, 2005; Tucker, Bonial, & Lahti, 2004; Kim & Slocum, 2008; Osman-Gani & Rockstuhl, 2009; Chiu,Wu, Zhuang, & Hsu, 2009; 陈文春, 袁庆宏, 2010; 周燕华, 崔新健, 2012; 徐笑君, 2016)。另外, 研究强调了家庭与配偶因素对外派成功的影响 (Takeuchi, Yun, & Tesluk, 2002; Lazarova, Westman, & Shaffer, 2010; Bader, Berg, & Holtbrügge, 2015)。最近的研究开始关注个体动机因素对外派成功的促进作用(Chen et al., 2010; Wang & Takeuchi, 2007; Zhao et al., 2016)。组织因素被发现是促进外派成功的另一类重要因素, 其中包括与人力资源管理实践有关的因素(Kraimer, Wayne, & Jaworski, 2001; Gong, 2003; Colakoglu & Caligiuri, 2008; Osman-Gani & Rockstuhl, 2009; Wu & Ang, 2011; Showail, Parks, & Smith, 2013; Kawai & Strange, 2014; 王玉梅, 何燕珍, 2014)、组织支持(Kraimer & Wayne, 2004; Takeuchi, Wang, Marinova, & Yao, 2009)和领导因素(Kraimer & Wayne, 2004; Pattie, Benson, Casper, & Mcmahan, 2013)。社会因素如价值观、文化距离(Peltokorpi & Froese, 2014; Froese & Peltokorpi, 2011)、制度特征和制度距离(Maurer & Li, 2006; Gaur, 2007)等也被发现影响个体外派成功。

2.2 组织外派成功及影响因素的研究

少量文献关注组织外派成功(Zhu, Cieri, Fan, & Zhang, 2014)。这类研究主要就外派配置对子公司绩效的影响进行了考察。如, Peterson, Sargent, Napier 和 Shim (1996)发现公司外派人力资源政策、国际化程度与跨国公司的整体绩效有关联。Gaur, Delios 和 Singh (2007)说明, 为了有效地转移管理实践和公司能力, 在制度距离大的东道国子公司更依靠母国外派配置, 外派配置对子公司绩效的积极影响取决于母国和东道国的制度距离和子公司经验。Richards (2001)也探讨了外派配置与子公司绩效的关系, 发现在发展中国家及子公

[2] 本研究中的外派人员包括跨国公司委派到东道国子公司的经理、技术人员、管理人员及一般职员, 不包括劳务工人。

司依靠当地客户时更适合使用当地经理，大型子公司及市场主体与母公司相似时更适合使用外派经理。Colakoglu 和 Caligiuri (2008)发现，高比例的母公司外派配置对子公司绩效存在负面影响，这种影响在文化距离较高时更为显著。Gong (2003)发现母公司外派配置比例对子公司生产力存在正面影响，文化距离正向调节这一关系，但随着时间的推移，这种关系会逐渐变弱。还有研究探索了外派现象与组织绩效的关系。如 Paik 和 Sohn (2004)发现外派经理关于东道国的跨文化知识增加跨国公司对子公司的控制效力。Chang, Gong 和 Peng (2012)发现外派的知识转移能力通过子公司知识接收能力而影响子公司绩效(投资回报率和股东权益回报率)，当子公司吸收能力强时，该关系更为密切。Bonache 和 Noethen (2014)的案例研究说明，外派个体成功是组织成功的前提，但随着外派人员的角色不同，二者的关系强度会发生变化。总体而言，该分支的研究显得较为分散。

2.3　外派压力、动力与外派成功

主流研究强调压力对外派成功的影响，认为外派人员的压力来源于跨文化流动所引起的个人生活的变化及工作环境的不确定性。具体的压力源包括新的工作角色和任务、陌生的生活环境和人际关系，以及工作与生活环境中的文化差异等(Bakker, Demerouti, Boer, & Schaufeli, 2003)。压力视角的研究认为外派成功是外派人员应对压力而进行心理调适的结果(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005)。由于体验到的压力数量和强度会弱化外派人员努力的效果(Harrison, Shaffer, & Bhaskar-Shrinivas, 2004)，如果不能有效地管理压力将导致外派失败。因此，压力视角的研究注重考察压力源(如角色模糊和角色冲突)的负面作用和社会支持(如组织支持和上司支持)的正面作用。

最近有研究开始从动力的视角研究外派成功，认为有动力追求外派工作机会的个体能通过主动管理压力和主动响应跨文化环境而促进外派成功(Chen et al., 2010; Ren et al., 2014)。动力的来源包括个人挑战、工作本身的重要性和专业的提升、追求国际化经验和全球化职业能力提升等(Shaffer, Kraimer, Chen, & Bolino, 2012; Stahl, Miller, & Tung, 2002)。该视角下的研究发现，跨文化动机(Chen et al., 2010)、目标导向(Wang & Takeuchi, 2007)和无边界职业思维(Zhao et al., 2016)等与个体内在动机有关的因素推动外派人员主动改造环境而不是被动地适应环境，从而促进跨文化适应和工作绩效。

Ren 等(2014)将压力和动力视角的研究区分成“环境→人”反应行为范式和“人→环境”的主动行为范式。反应行为范式强调环境的力量在外派过程中发挥主导作用，外派人员被动地努力适应环境；主动行为范式说明，人除了被动地响应环境以外，也可以主动从周围环境中获取信息和反馈和建立新型人际关系以获取有价值的社会支持(Firth, Chen, Kirkman, & Kim, 2014)。基于工作要求-资源模型(Demerouti et al., 2001), Ren 等(2014)同时考察了跨文化要求(文化新奇，价值观距离和东道国语言技能缺乏)和资源(包括信息、关系和心理资源)获取行为对外派人员跨文化适应、工作投入及留职的影响，他们发现主动资源获取行为具有显著的积极作用。但是他们的研究没有涉及到对主动行为产生机制的探索。

对外派成功研究文献的梳理结果参见图 1。

2.4　研究评述

(1)主流研究以外派人员为中心探讨跨文化适应、提前撤回和工作绩效的影响因素(Hemmasi et al., 2010)。这类研究忽略了其它利益相关者对外派活动的诉求，如母公司和子公司对外派活动的期望(Takeuchi, 2010)；另外，主流研究遵循被动的反应行为范式，忽视了个体在压力环境下主观能动性的作用。实际上，主动行为对个体及组织目标都有积极影响(张桂平, 廖建桥, 2011)，它所具有的自主发起、预测未来和提前行动的特征在不确定的外派情境下有特殊价值。

(2)主流研究基于压力视角考察压力源(如角色模糊)对外派成功的影响。然而，认知交互理论说明，压力取决于个体对情境刺激的认知评价，即压力是环境与个体反应共同作用的结果，应该根据个体对压力源的知觉来判断压力的大小(李宗波, 李锐, 2013)；另外，压力视角的研究假设压力弱化个体努力的结果(Harrison et al., 2004)，因而是阻碍外派成功的负面因素。挑战性-阻碍性压力模型说明压力也有“好”“坏”之分，其中，挑战性压力发挥的是“动力”的作用。挑战性-阻碍性压力模型可有效地整合外派压力和动力在一个理论框架中(Firth et al., 2014)。

(3)已有研究发现影响因素与外派结果之间的

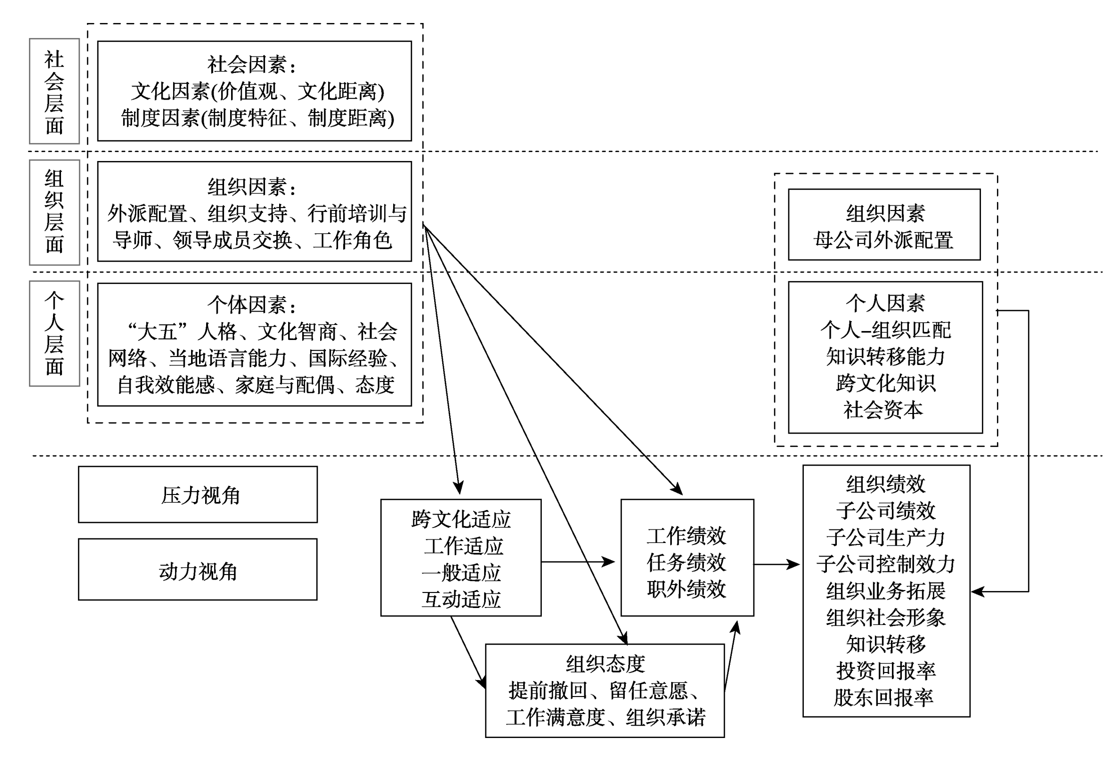


图 1　已有外派成功研究框架图

关系简单直接。实际上，不仅个体的特质、知觉和情感等因素会对外派成功产生影响，母公司、子公司等利益相关者也会影响外派人员的心理、态度、动机和行为，其它与工作有关的情境因素同时也在发挥作用。然而，很少有学者从个体–情境交互作用视角考察影响因素彼此之间及与外派结果之间的复杂关系。实际上这简化了外派实践的复杂背景，所得出的研究结论未必可靠，有必要从个体–情境交互作用视角考察外派成功的路径，以体现外派成功背景的复杂性。

3　研究构想

Dowling, Festing 和 Engle (2013)指出，跨国公司国际委派目的包括：(1)职位填充，即为特定管理职位注入新能力和填补技术空白；(2)培养管理人员，即为外派人员将来成为国际化的高层管理人员做准备；(3)组织管理，即控制和协调子公司的运作，转移管理能力、程序和实践；(4)开发全球市场机会，这一论述表明外派活动的目标是多层面的。本研究将外派目标区分为个体目标、工作目标和组织目标，拟运用自我决定理论和挑战性–阻碍性压力模型整合已有两种主要研究范式，考察中国跨国公司外派人员挑战性–阻碍性压力如何通过影响动机(包括‘can do’、‘reason to’和‘energized to’路径, Parker et al, 2010)、主动行为(包括主动个人–环境契合行为、主动工作行为和主动战略行为, Parker & Collins, 2010)，进而影响外派多层次目标实现的过程。研究基于工作要求–资源(控制)模型(Karasek, 1979)考察影响挑战性–阻碍性压力对外派成功作用效果的边界条件(包括工作资源和社会资源)和跨文化背景下外派主动行为发挥作用的边界条件(包括跨文化的个体和情境特征)。整体研究模型及具体涉及变量参见图 2。

由于该研究框架中所涉及变量和关系的组合较多，本文限于篇幅，无法面面俱到地对之进行全面阐释，我们从总体框架中选择个体、工作和战略层次的主动行为及结果各举一例对其产生机制进行逻辑推演和提出假设。未来研究将根据聚焦的研究问题在总体框架的基础上提出具体研究模型并展开研究。

3.1　基于个体目标实现的外派主动行为研究

3.1.1　主动职业管理行为与外派职业成功

在国际化进程加速的中国背景下，变化和不确定的雇佣环境使无边界职业观越来越被企业雇

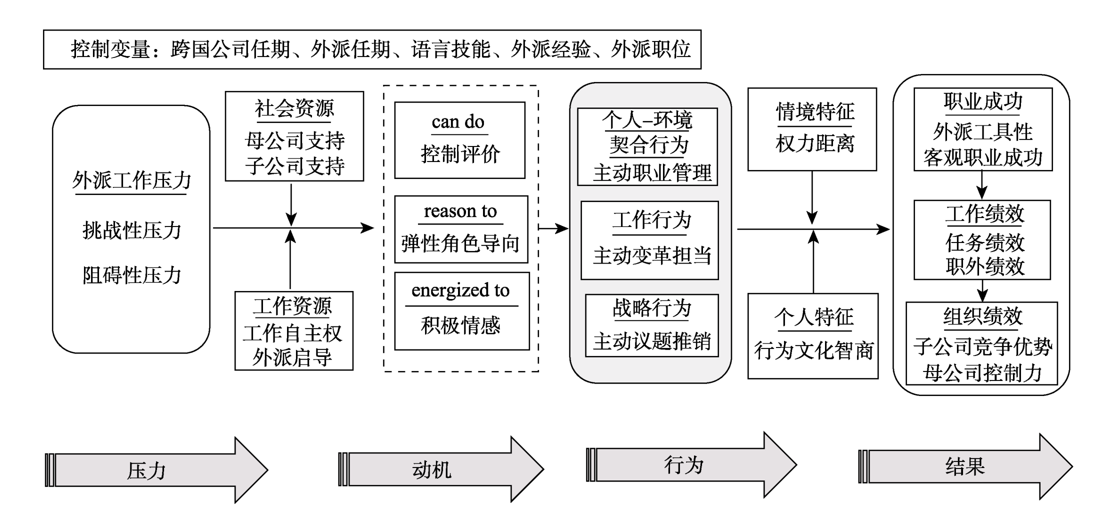


图 2 外派人员多目标主动行为整体研究框架

注：此图为整体研究模型，研究会从理论与实践价值的双重角度选择具体研究议题而设计模型并付诸研究实践。

员所接受，具有国际经验和跨文化能力的人必然会获得更多的职业发展机会。Zhao 等(2016)指出，个体追求或接受外派任务的重要目标是获得自身的职业发展，而这种职业发展并不只限定于在组织内部，也包括外部职场；Shen 和 Jiang (2015)对中国企业雇员的调查发现，中国雇员追求或接受外派工作的主要目的是追求职业发展。因此，本研究将探讨两个重要的职业成功结果变量，一是主观的职业成功——职业生涯工具性(career instrumentality)，指个体对执行外派任务的收获对未来工作和职业发展的价值感知(Feldman & Thomas, 1992)；一是客观的职业成功，指职位和薪水的提升(Turban & Dougherty, 1994)。职业管理行为(career initiative)是面向长期的个人–环境主动契合行为，指员工为确保持续向组织提供增长的价值而主动进行的职业计划、技能提升和咨询资深人士行为(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)。个体主动地展开职业管理行为能更精准地进行职业目标设定和更好的推动职业目标奋斗过程，本研究假设主动职业管理行为促进外派职业生涯工具性和客观职业成功。

假设 1a: 主动职业管理行为促进外派职业生涯工具性和客观职业成功。

3.1.2 挑战性–阻碍性压力与外派主动职业管理行为的关系：控制评价的中介作用

本研究将挑战性–阻碍性压力与职业管理行为及成功相联系，探讨控制评价在二者关系中的中介作用。本研究中，挑战性压力是个体认为能够克服，对工作绩效与成长具有积极意义的压力，如工作负荷、时间紧迫性、工作范围与职责、工作复杂性等；阻碍性压力是指个体认为难以克服，对完成工作目标和职业生涯发展具有阻碍作用的压力，如组织政治、角色模糊与冲突、官僚程序、工作不安全感等(Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000)。挑战性压力使个体预期在工作绩效、晋升和成长方面会获得收益和回报，因而会加强其采取积极的应对策略；而阻碍性压力使个人体认为很难战胜，即使战胜后也不会带来收益与回报，因而会减少其采取积极应对策略(Lepine, Lepine, & Jackson, 2004)。控制评价(control appraisals)是指个体认为自己有能力控制周围环境并对工作效果产生影响的一种认知。高控制评价的个体有强烈的责任感、不轻言放弃并渴望成功(Fay & Frese, 2001)。挑战性–阻碍性压力对外派人员的控制评价水平可能产生不同方向的影响。挑战性压力高的外派人员喜欢挑战性的工作，认为对自身发展有重要价值，并且对未来成功有一定期待和把握。阻碍性压力高的外派人员则相反，他们不相信可能战胜压力，而且认为即使克服压力也难以给自己带来多大收益。自我决定理论说明内在的动机(intrinsic motivation) (即个体对任务本身所包含的乐趣、兴趣以及沉浸其中的愿望)、综合的动机(integrated motivation) (即完成重要生活目标或者体现自己所看重的价值观的动机)和认同

的动机(identified motivation) (即认识到行为对于自己或他人的重要性而产生的动机)倾向于主动发起行动(Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005)。因此可以推测, 挑战性压力会产生更高程度的自我决定(动机), 如感觉自己有能力克服压力赢取成功, 即促进其控制评价水平, 并进一步投入主动职业管理行为; 而阻碍性压力抑制控制评价, 进而会阻碍主动职业管理行为。实证研究发现挑战性-阻碍性压力对个体态度、行为和绩效分别存在正面和负面的影响(LePine et al., 2004; 张韫黎, 陆昌勤, 2009; 张亚军, 肖小虹, 2016); 而动机扮演中介角色(LePine et al., 2004)。因此, 我们提出以下假设:

假设 1b: 控制评价在挑战性压力与主动职业管理行为之间起中介作用; 控制评价在阻碍性压力与主动职业管理行为之间起中介作用。

结合假设 1a-1b 所涉及的变量关系及逻辑, 我们进一步提出如下假设:

假设 1c: 挑战性压力依次通过控制评价和主动职业管理行为的中介作用而对职业工具性和客观职业成功产生正向影响。阻碍性压力依次通过控制评价和主动职业管理行为的中介作用而对职业工具性和客观职业成功产生负向影响。

3.1.3 母公司职业支持和外派启导的调节作用

工作要求-资源(控制)模型说明压力是工作要求和工作控制联合作用的结果。工作要求是压力源, 工作资源(控制)是缓解工作压力、增强工作激励的重要因素(Karasek, 1979)。因此, 能加强工作控制的有关资源可能调节挑战性-阻碍性压力的作用效果。本研究拟从组织和个体层面分别识别影响二重压力发挥作用的边界条件。组织支持是一种特殊的社会支持资源, 包括提供有价值的信息和物质资源,也包括提供物质奖励和职位提升等(Rhoades & Eisenberger, 2002), 被认为对雇员在工作转换后应对压力、提高适应性和取得工作绩效起重要作用(Kraimer & Wayne, 2004)。由于外派雇员关心自己在回国后的职业发展前景(Stahl et al., 2002), 因此来自母公司的职业支持可能促进挑战性压力对控制评价及主动职业管理行为和结果的促进作用。又由于组织支持缓冲工作要求对心理健康的负面影响(Demerouti et al., 2001), 因此, 本研究预测母公司职业支持会对阻碍性压力的消极作用产生削弱效应。

假设 1d: 母公司的职业支持调节挑战性-阻碍性压力对控制评价的影响, 并进而调节挑战性(阻碍性)压力通过控制评价和主动职业管理行为对职业工具性及客观职业成功的影响。当母公司职业支持较高时, 上述关系和影响较强(较弱), 反之, 刚较弱(较强)。

启导(mentoring)是指存在于有经验的组织成员与缺乏经验的组织成员之间一对一的等级关系(Kram, 1985)。启导帮助缺乏经验的人增长组织知识、组织可见度, 促进其职业发展和提高能力。已有研究探讨了外派启导对外派人员的跨文化适应和职业发展的促进作用(Zhuang, Wu, & Wen, 2013; Carraher, Sullivan, & Crocitto, 2008)。本研究认为外派启导不仅能从长远出发为外派人员提供有效的职业指导, 同时也有可能为外派人员的工作生活和学习提供及时和日常的指导, 从而增强挑战性压力的激励作用和减弱阻碍性压力的负面效果。

假设 1e: 外派启导调节挑战性-阻碍性压力对控制评价的影响, 并进而调节挑战性-阻碍性压力通过控制评价和主动职业管理行为对职业生涯工具性及客观职业成功的影响。当外派启导较高时, 上述的关系和影响较强(较弱), 反之, 刚较弱(较强)。

研究框架参见图 3。

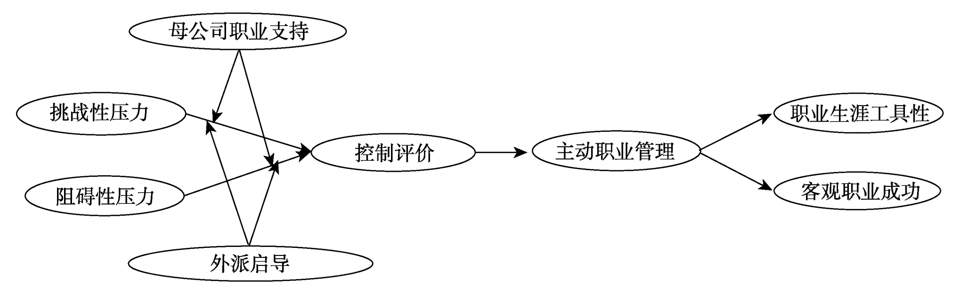


图 3 挑战性-阻碍性压力与外派职业成功关系的理论模型

3.2　基于工作目标实现的外派主动行为研究

3.2.1　变革担当与外派工作绩效

工作绩效无疑是外派活动追求的重要工作目标，然而传统研究视角关注的是跨文化适应的影响(Chen et al., 2010; Kraimer & Wayne, 2004)。本研究探讨外派人员主动变革担当(taking charge)产生机制和对工作绩效影响。变革担当指员工自愿付出建设性努力发起组织功能性变革，以便在自己的岗位、部门或组织情境下更加有效的开展工作(Morrison & Phelps, 1999)。当前，变革和创新已成为全球范围内企业的共同认识和诉求，正式而有限的组织主导的变革举措已经不足以应对企业生存和发展的挑战(Chiaburu, Oh, Berry, Li, & Gardner, 2011)。跨国公司尤其依靠外派人员主动发起变革以促进组织内部各项功能的提升，因为分散性的跨国组织面临多变和不确定的东道国环境。外派人员的变革担当会通过改善组织内相关程序或部门/组织政策，使自身工作更为顺畅，效率更高，从而提高任务绩效；同时，变革担当还能使其他成员受益，帮助其以更有效的方式完成工作。在此过程中，外派人员加强与子公司同事间的互动、更适应子公司的风俗和规范，并更有可能与东道国生意伙伴建立关系等(Kraimer & Wayne, 2004)，从而提高其职外绩效。

假设 2a: 变革担当促进外派任务绩效和职外绩效。

3.2.2　挑战性−阻碍性压力与变革担当的关系——弹性角色导向的中介作用

弹性角色导向(flexible role orientation)指个体愿意承担拓展的责任的程度(Campbell, 2000)。Parker 等(2010)认为弹性角色导向是促进主动行为的重要原因，因为高弹性角色导向的个体倾向于将不属于自己本职工作的目标和问题看成是自己的工作，对组织或部门的目标和成功有承诺感和责任感。因此，高弹性角色导向的人不仅会认为持续的组织变革是重要的，而且会认为自己有责任推动变革。据此推测，弹性角色导向与主动变革担当之间应存在积极的联系。

挑战性−阻碍性压力对弹性角色导向可能产生不同方向的影响。如前文所述，挑战性压力对个体有积极的激励作用，促进外派人员采取积极应对策略；而阻碍性压力对个体有消极的阻碍作用，导致外派人员采取消极被动的应对策略(LePine et al., 2004)。根据自我决定理论，挑战性压力高的外派人员会更愿意积极主动地通过改善周围的环境以使得工作更加有效，这种积极主动的意愿使其更愿意承担更多的责任，而不仅仅局限于其固有的工作角色，即表现出较高的弹性角色导向，从而更有可能从事变革担当行为；阻碍性压力高的外派人员则相反，他们会认为要完成组织给定的角色和任务都是困难的，因此减少了弹性角色导向，进一步阻碍变革担当行为的产生。因此，我们提出以下假设：

假设 2b: 弹性角色导向在挑战性压力与变革担当之间起中介作用；弹性角色导向在阻碍性压力与变革担当之间起中介作用。

结合假设 2a-2b 所涉及的变量关系及逻辑，我们进一步提出如下假设:

假设 2c: 挑战性压力依次通过弹性角色导向和变革担当的中介作用而对任务绩效和职外绩效产生正向影响。阻碍性压力依次通过弹性角色导向和变革担当的中介作用而对任务绩效和职外绩效产生负向影响。

3.2.3　工作自主权和行为文化智商的调节作用

本研究按照工作要求−控制模型，考察来自组织的工作资源变量——工作自主权对挑战性−阻碍性压力作用效果的调节作用。工作自主权指组织在给予个人在安排工作和决定工作方式上的自主、独立和裁量权的程度，反映了组织与员工间的信任关系，这种信任关系是组织目标和个体职业成功实现的前提(Parker, 1998)。如果拥有较高的工作自主权，外派人员会感受到来自组织的信任和支持，因而会加强其应对挑战的决心和信心，并提升其回报组织的责任感和承诺感。因此，工作自主权可能增强挑战性压力的积极效应，降低阻碍性压力的消极效应。因此提出以下假设：

假设 2d: 工作自主权调节挑战性−阻碍性压力对弹性角色导向的影响，并进而调节挑战性−阻碍性压力通过弹性角色导向和变革担当对任务绩效和职外绩效的影响。当工作自主权较高时，上述关系和影响较强(较弱)，反之，刚较弱(较强)。

本研究进一步探讨变革担当行为要产生积极效果可能存在的限制条件，因为主动行为是否取得积极的效果还取决于行为接受方的反应(Saks, Gruman, & Cooper-Thomas, 2011)。由于主动行为常以令人感觉意外的方式出现并可能偏离组织的

规范和上司的期望(Grant & Ashford, 2008), 如果掌握不好时机和技巧, 可能得不到同事和上司的认可和接纳, 相反可能会因此受到排斥或惩罚(张桂平, 廖建桥, 2011), 这种风险在跨文化背景下可能更容易产生。本研究认为外派人员的行为文化智商(behavioral cultural intelligence), 指个体在与不同文化背景下的人交流时展示合适的语言和非语言行为的灵活性(Earley & Ang, 2003), 可能对变革担当的影响结果产生调节效应。拥有高行为文化智商的人懂得按照当地文化风俗和规范采取行动, 因而其主动行为更有可能受到周围人的欢迎而不是抵制(Zhao et al., 2016)。因此提出以下假设:

假设 2e: 行为文化智商调节变革担当对任务绩效和职外绩效的影响, 并进而调节挑战性(阻碍性)压力通过弹性角色导向和变革担当对任务绩效和职外绩效的影响。当行为文化智商较高时, 上述关系和影响较强(较弱), 反之, 刚较弱(较强)。

研究框架参见图 4。

3.3 基于战略目标实现的外派主动行为研究

3.3.1 议题推销与组织外派成功

在战略层面, 子公司竞争优势和母公司控制力是跨国公司追求的重要目标。子公司竞争优势指子公司相对于竞争对手在一个或几个竞争要素方面的领先态势(Li & Zhou, 2010; 刘燕, 2012)。母公司控制力(HQ control)指跨国公司要求子公司按照全球整体方针统一行动的能力(Paik & Sohn, 2004), 跨国公司对子公司的控制可确保其一体化战略目标的顺利实施。外派人员(经理)是跨国公司的代理人, 通常位于不可或缺的重要岗位, 如被称为边界扫描者(Dowling et al., 2013), 外派人员(经理)的主动战略行为可能帮助跨国公司实现外派目标。议题推销(issue selling)是一种通过提示组织决策层关注环境中的特殊事件、发展或趋势而影响组织绩效的主动战略行为(Dutton & Ashford, 1993)。议题推销与变革担当虽然都聚焦于组织的变革, 但变革担当聚焦于对完成组织目标的内部方法的变革, 如工作方式、政策和程序等, 而议题推销所关注的是战略方面的问题, 如提高当地市场响应性、组织与外部的竞争与合作等。外派人员通过议题推销可能促进子公司组织战略方面的变革, 使之更有效地利用资源、响应环境的变化, 提升竞争优势; 同时, 议题推销可能通过影响子公司管理层的战略思维和方向, 使之更好地反映和符合跨国公司的期望, 从而增加跨国公司对子公司的控制力。

假设 3a: 议题推销促进子公司竞争优势和母公司控制力。

3.3.2 挑战性−阻碍性压力与议题推销的关系——积极情感的中介作用

Parker 等(2010)将积极情感(positive affect)看成是一种‘energized to’的主动行为动机路径。积极情感是一种乐观的态度, 能开阔思维并使人充满能量, 具有积极情感的人更道德、热情、自信和关心他人福祉, 他们更少害怕和顾虑。积极情感的作用特点对于外派人员做出议题推销非常重要。因为拥有积极情感的外派人员对于议题推销获得高层管理者的认同和采纳会有肯定的期待, 他们不太可能在推销议题因害怕产生负面的效果而产生重重顾虑。研究发现具有积极情感的人倾向于采用直接针对问题的应对战略(Parkes, 1990), 并喜欢参与推动组织变革的对上影响活动, 而且他们有更多的自信和自我效能感积极发起主动变革行为(Oettingen, Mayer, Thorpe, Janetzke, & Lorenz, 2005)。

挑战性−阻碍性压力可能通过影响外派人员的积极情感进而影响议题推销行为。根据认知交互理论, 当情境要求超越个体能力时, 个体会产生压力体验, 进而产生一系列特定的情绪反应, 而个体的情绪反应会影响随后的工作行为, 并最

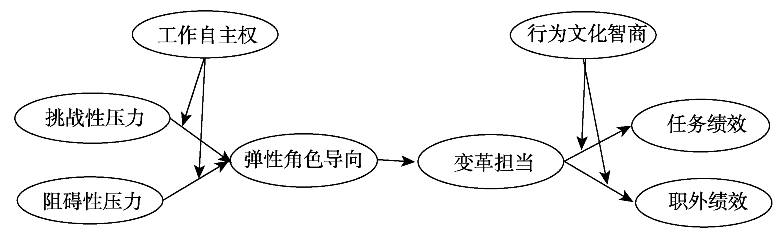


图 4　挑战性−阻碍性压力与外派工作绩效关系的理论模型

终导致工作绩效的变化(可能是正向的, 也可能是负向的) (李宗波, 李锐, 2013)。Rodell 和 Judge (2009)也指出, 压力源可视为一种情感事件, 会引起特定的情绪反应。挑战性压力源会引起正面情绪反应, 如专注和乐观等, 并进一步促进个体的组织公民行为; 阻碍性压力源则会导致负面的情绪, 如焦虑、无助或愤怒, 从而抑制个体的组织公民行为。由此说明, 外派人员是否愿意做出额外的努力与其压力状况及情绪有关, 挑战性−阻碍性压力可能通过积极情感的动机机制而促进或阻碍议题推销。因此, 研究提出如下假设:

假设 3b: 积极情感在挑战性压力与议题推销之间起中介作用; 积极情感在阻碍性压力与议题推销之间起中介作用。

结合假设 3a-3b 所涉及的变量关系及逻辑, 我们进一步提出如下假设:

假设 3c: 挑战性压力依次通过积极情感和议题推销的中介作用而对子公司竞争优势和母公司控制力产生正向影响。阻碍性压力依次通过积极情感和议题推销的中介作用而对子公司竞争优势和母公司控制力产生负向影响。

3.3.3　子公司支持和文化距离的调节作用

Chen 等(2010)指出, 子公司支持可能发挥压力调节机制作用。按照工作要求−控制模型, 组织支持是一种特殊的社会支持资源。外派人员直接面对子公司工作环境, 子公司支持应该对外派人员产生直接的影响。子公司支持通过帮助外派人员理清工作思路、提供信息、构建关系和获取资源等, 也可以帮助外派人员解决和预防工作中的困难和障碍(Chen et al., 2010)。在子公司支持程度高的背景下, 喜欢迎接挑战的外派人员可能展现出更有信心、承诺和热情等积极的感情状态, 从而更有可能主动做出有益于子公司发展的行为, 以此回报子公司的支持; 子公司支持可能有针对性帮助外派人员处理压力源的相关问题, 缓解因阻碍性压力造成的焦虑、沮丧和无助等消极情绪, 并进一步减弱阻碍性压力引起的对情绪等的一系列负面作用。

假设 3d: 子公司支持调节挑战性−阻碍性压力对积极情感的影响, 并进而调节挑战性(阻碍性)压力通过积极情感和议题推销对子公司竞争力和母公司控制力的影响。当子公司支持较高时, 上述关系和影响较强(较弱), 反之, 刚较弱(较强)。

议题推销研究强调推销技术及有效性问题(Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001), 说明该行为产生效果存在一定的限制条件。不同文化背景的人感知和行动的方式存在差异。外派人员的文化背景影响他们关于是否和怎样发起议题推销的心理图式, 而子公司管理层的文化背景影响他们对于议题推销的反应。本研究考察权力距离对议题推销作用的调节效应。权力距离(power distance)表示人们对组织中权力分配不平等情况的接受程度。东方文化下的权力距离指数较高, 而西方文化下权力距离指数较低(Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009)。在权力距离大的文化背景下,议题推销可能面临较大风险, 如被上司视为对自身的一种威胁,并被同事视为出风头的表现(张桂平,廖建桥, 2011)。因此, 权力距离可能削弱议题推销对组织外派目标的积极实现。具体提出以下假设:

假设 3e: 权力距离调节议题推销对子公司竞争优势和母公司控制力的影响, 并进而调节挑战性(阻碍性)压力通过积极情感和议题推销对子公司竞争优势和母公司控制力的影响。当权力距离较大时, 上述关系和影响较弱(较强), 反之, 刚较强(较弱)。

研究框架参见图 5。

外派人员远在东道国, 身处复杂多样化的跨文化环境。研究将根据聚焦的议题和拟解决的关键问题结合采用文献分析、专家咨询和深度访谈及问卷调查的混合研究法。研究对象以中国大型国有跨国企业和民营跨国企业为主, 以长三角地

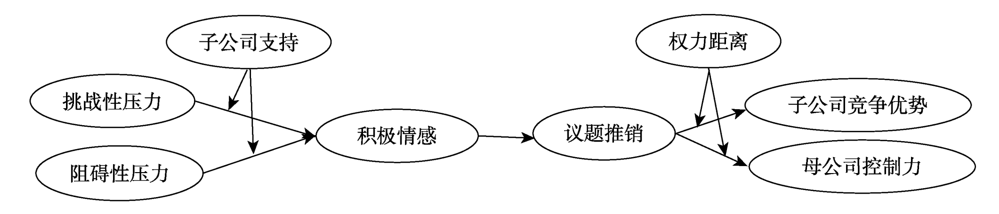


图 5　挑战性−阻碍性压力与母子公司绩效关系的理论模型

区中小型跨国公司为辅。调查涉及以下过程：(1)多渠道联系国内跨国公司 HR 部门，说明学术研究的需要，请求其配合展开对外派人员的调查；(2)对跨国公司 HR 部门和经理展开访谈，了解公司外派管理实践的具体措施，如选人、培训、薪酬、考评和职业计划等；(3)对回任的外派人员展开访谈，了解他们在外派前、外派中和外派后的经历。在样本量够大的情况下，采用问卷展开对回任外派人员的职业成功调查；(4)获取至少 1500 名外派人员及上司的名单和邮件地址，在公司预告后展开先后三次追踪的网上问卷调查，预计获取 300~500 份配套数据；(5)精选有代表性的外派人员，采用多种方式，如微信、邮件、视频和回国度假时面对面地展开访谈。

4 理论构建与创新之处

外派成功是国际人力资源管理实践和学术研究中的经典话题。主流研究从被动的跨文化适应视角探讨外派成功的前因，关注的是外派压力因素的消极作用。如前文所述，外派压力有正负面之分，正面的压力能发挥动力作用，促使外派人员采取多目标的主动行为以追求个体、工作和组织层面的外派成功。在高度不确定的外派背景下，自主发起、面向变革和提前行动的主动行为对于完成多样化的外派角色和外派目标十分关键，而已有研究很少考察外派人员主动行为的发生机制及其对外派成功的影响。本文运用挑战性−阻碍性压力模型，遵循“压力−动机−行为−结果”的逻辑框架，构建了外派人员多目标主动行为及效果的解释性理论模型。

4.1 自我决定的外派主动行为动机机制

本文从自我决定视角构建了外派主动行为的动机机制模型。我们以 Parker 和 Collins (2010)发现的主动行为三阶结构以及 Parker 等(2010)提出的主动行为动机机制(即“can do”、“reason to”和“energized to”)为基础，依据外派实践的重要性和外派研究的必要性，选取了外派职业管理行为、变革担当和议题推销加以探讨，并检验控制评价、弹性角色导向和积极情感的中介角色。基于自我决定理论，挑战性压力高的外派员工知道战胜挑战对自身发展的重要价值，而且对未来的成功有一定期待和把握，因此会产生更高程度的自我决定(动机)，如感觉自己有能力克服压力赢取成功(控制评价)、有责任改善组织内部功能和促进组织适应外部环境(弹性角色导向)及有热情主动促进职业及组织的长期成功(积极情感)，进而促进其积极采取主动行为；阻碍性压力高的外派人员则相反，他们不相信可能战胜压力，而且认为即使克服压力也难以带来多大收益，导致降低其动机投身于主动行为。

4.2 外部资源对外派压力作用的调节机制

在自我决定的外派主动行为动机机制的基础上，本文基于工作要求−控制(资源)模型构建了外部资源对外派压力作用的调节机制模型。我们关注工作资源变量——工作自主权和外派启导，以及社会资源变量——母公司支持和子公司支持。我们提出，工作自主权和启导可以有效加强挑战性压力对主动行为动机及结果的促进作用，减弱阻碍性压力对主动行为动机及结果的阻碍作用。组织支持是特殊的社会资源，缓冲工作要求对心理健康的负面影响，也可能增强工作要求的激励作用。母公司和子公司支持程度越高，喜欢迎接挑战的外派人员更有信心、承诺和热情投身于主动行为；母公司和子公司支持也可以缓解因阻碍性压力而造成的焦虑、沮丧和无助等消极情绪，减弱阻碍性压力对主动行为动机及结果的负面影响。

4.3 跨文化情境对外派主动行为效果的调节机制

主动行为由目标驱动(Parker et al., 2010)，但是否能达成目标还取决于一些关键的情境因素，这在跨文化背景下尤为如此。本文在主动行为产生机制的研究基础上进一步探讨主动行为对个体职业发展、工作绩效及组织绩效三层次目标的影响结果。另外，以往研究很少将主动行为放在跨文化的背景下加以考察。实际上，如果主动行为实施不当，不仅不能产生积极效果，还可能受到排斥或惩罚(张桂平，廖建桥，2011)。本文提出跨文化背景因素——权力距离，和跨文化个体特征——文化智商可能对主动行为的效果产生重要影响。权力距离越大，外派人员主动行为容易被上司视为一种冒犯和威胁，因而降低主动行为的积极效应；而高文化智商的外派人员更懂得按照跨文化环境中的规范采取行动，因而其主动行为更可能受到周围人的欢迎而不是抵制(Zhao et al., 2016)，因此，主动行为的积极作用越强。

以上三方面的理论建构彼此独立又相互依存，整合在一起诠释了外派人员多目标主动行为的产

生机制和影响结果，完善了外派成功的理论研究。其创新之处表现在：首先，已有外派研究文献很少关注新兴市场跨国公司外派现象(Zhu et al, 2014)，本研究以中国跨国公司外派人员为研究样本，尝试建立西方研究很少涉及的外派成功理论。其次，本研究不似传统研究那样聚焦于压力视角解释外派人员的跨文化适应问题，而是用挑战性–阻碍性工作压力模型整合传统研究中“各自为政”的反应行为和主动行为研究范式，从更积极的视角探究外派成功的原因。再者，将压力与微观、中观和宏观层次的外派成功相联系，扩展压力的影响范围从个体层面到组织层面，揭开压力影响外派成功的机制黑箱；最后，针对外派实践背景的复杂性，从工作和社会资源以及跨文化的视角识别了影响压力和主动行为作用的边界条件，使外派成功的产生机理更为清晰和细致。

参考文献

陈文春，袁庆宏. (2010). 外派技术人员社会资本对企业间知识转移的影响机制研究. *科学学与科学技术管理*, *31*(1), 90−93.

李宗波，李锐. (2013). 挑战性–阻碍性压力源研究述评. *外国经济与管理*, *35*(5), 40−49.

刘畅唱，贾良定，李珏兴，刘德鹏，杨椅伊. (2016). 经验开放性对跨文化管理有效性的作用机制. *心理学报*, *48*(10), 1326−1337.

刘燕. (2012). 高管团队决策效力与在华子公司战略导向的关系研究. *南京社会科学*, *292*(2), 34−39.

王玉梅，何燕珍. (2014). 跨国外派管理实践对外派人员跨文化适应的影响——基于中国企业的实证研究. *经济管理*, *520* (5), 80−92.

王泽宇，王国锋，井润田. (2013). 基于外派学者的文化智力、文化新颖性与跨文化适应研究. *管理学报*, *10*(3), 384−389.

徐笑君. (2016). 外派人员跨文化沟通能力对工作绩效的影响研究: 专业知识学习的中介效应. *研究与发展管理*, *28*(4), 87−96.

张桂平，廖建桥. (2011). 国外员工主动行为研究新进展探析. *外国经济与管理*, *v. 33; No. 385*(3), 58−65.

张亚军，肖小虹. (2016). 挑战性-阻碍性压力对员工创造力的影响研究. *科研管理*, *37*(6), 10−18.

张韫黎，陆昌勤. (2009). 挑战性—阻断性压力(源)与员工心理和行为的关系: 自我效能感的调节作用. *心理学报*, *41*(6), 501−509.

赵曙明. (2016). 国际企业: 人力资源管理 (第五版). 南京, 南京大学出版社.

周燕华，崔新健. (2012). 员工社会网络对外派适应的影响及文化距离的调节效应——基于中国跨国公司外派人员的实证研究. *河北经贸大学学报*, *33* (5), 71−75.

Bader, B., Berg, N., & Holtbrügge, D. (2015). Expatriate performance in terrorism-endangered countries: the role of family and organizational support. *International Business Review*, *24*(5), 849−860.

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, *62*(2), 341−356.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, *48*(2), 257−281.

Bonache, J., & Noethen, D. (2014). The impact of individual performance on organizational success and its implications for the management of expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(14), 1960−1977.

Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, *14*(13), 52−66.

Carraher, S. M., Sullivan, S. E., & Crocitto, M. M. (2008). Mentoring across global boundaries: an empirical examination of home- and host-country mentors on expatriate career outcomes. *Journal of International Business Studies*, *39*(8), 1310−1326

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 65−74.

Chang, Y. Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, *55*(4), 927−948.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., & Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, *53*(5), 1110−1130.

Chiaburu, D. S., Oh, I-S., Berry, C. M., Li, N., Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *96*(6), 1140−1166.

Chiu,Y. P., Wu, M., Zhuang, W. L., & Hsu, Y. Y. (2009). Influences on expatriate social networks in China. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(4), 790−809.

Colakoglu, S, & Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of us subsidiaries of multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(2), 223−239.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Cognitive evaluation theory* (pp.43−85). Perspectives in Social Psychology, Springer, Boston, MA.

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499−512.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, Sr. A. D. (2013). *International human resource management* (6th eds). London, Cengage Learning.

Dupuis, M-J., Haines, V. Y., & Saba, T. (2008). Gender, family ties, and international mobility: Cultural distance matters. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(2), 274–295.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *The Academy of Management Review, 18*(3), 397−428.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal, 44*(4), 716−736.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. v. 31*, pp, 489−493, Stanford University Press.

Fan, D., Xia, J., Zhang, M. M., Zhu, C. J., & Li, Z. (2016). The paths of managing international human resources of emerging market multinationals: Reconciling strategic goal, and control means. *Human Resource Management Review, 26*(4), 298−310.

Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance, 14*(1), 97−124.

Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies, 23*(2), 271−293.

Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L., & Kim, K. (2014). Newcomers abroad: expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal, 57*(1), 280−300.

Froese, F. J., & Peltokorpi, V. (2011). Cultural distance and expatriate job satisfaction. *International Journal of Intercultural Relations, 35*(1), 49 −60.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331−362.

Gaur, A.S., Delios, A., & Singh, K. (2007), Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance. *Journal of Management, 33*(4), 611−636.

Gong,Y.P. (2003). Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal, 46*(6), 728 −739.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*(28), 3−34.

Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). Going places: roads more and less traveled in research on expatriate experiences. *Research in Personnel & Human Resources Management, 23*(04), 199−247.

Hemmasi, M., Downes, M., & Varner, L. L. (2010). An empirically-derived multidimensional measure of expatriate success: Reconciling the discord. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(7), 982−998.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285−308.

Kawai, N., & Strange, R. (2014). Perceived organizational support and expatriate performance: understanding a mediated model. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(17), 2438−2462.

Kim, K., & Slocum, J. W. Jr. (2008). Individual differences and expatriate assignment effectiveness: the case of U.S.-based Korean expatriates. *Journal of World Business, 43*(1), 109−126.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744−764.

Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 30*(2), 209−237.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Ren, A. A. J. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology, 54*(1), 71−99.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life.* Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.

Lazarova, M., Westman, M., & Shaffer, M. A. (2010). Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: A model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review, 35*(1), 93−117.

Lepine, J. A., Lepine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 883−891.

Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: managerial ties and market orientation. *Journal of business research, 63*(8), 856−862.

Malek, M. A., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in malaysia. *Journal of World Business, 48*(2), 222−231.

Maurer, S. D., & Li, S. (2006). Understanding expatriate manager performance: effects of governance environments on work relationships in relation-based economies. *Human Resource Management Review, 16*(1), 29−46.

Molet, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Van Der

Molen, H. T. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 36*(5), 590−620.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403−419.

Oettingen, G., Mayer, D., Thorpe, J. S., Janetzke, H., & Lorenz, S. (2005). Turning fantasies about positive and negative futures into self-improvement goals. *Motivation and Emotion, 29*(4), 236−266.

Osman-Gani, A. M., & Rockstuhl, T. (2009). Cross-cultural training, expatriate self-efficacy, and adjustments to overseas assignments: an empirical investigation of managers in Asia. *International Journal of Intercultural Relations, 33*(4), 277−290.

Paik, Y., & Sohn, J. D. (2004). Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: the case of Japanese MNCs. *Journal of World Business, 39*(1), 61−71.

Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835−852.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 36*(4), 827−856.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 36*(3), 633−662.

Parkes, K. R. (1990), Coping, negative affectivity, and the work environment: Additive and interactive predictors of mental health. *Journal of Applied Psychology, 75*(4), 399−409.

Pattie, M. W., Benson, G., Casper, W., & Mcmahan, G. C. (2013). Goal congruence: Fitting international assignment into employee careers. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(13), 2554−2570.

Peltokorpi, V., & Froese, F. (2014). Expatriate personality and cultural fit: The moderating role of host country context on job satisfaction. *International Business Review, 23*(1), 293−302.

Peterson, R. B., Sargent, J., & Napier, N. K., Shim, W. S. (1996). Corporate expatriate HRM Policies, Internationalization, and Performance in the world's largest MNCs. *Management International Review, 36*(3), 215−230.

Ren, H., Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Fu, C., Fodchuk, K. M. (2014). Reactive adjustment or proactive embedding? Multistudy, multiwave evidence for dual pathways to expatriate retention. *Personnel Psychology, 67*(1), 203−239.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698−714.

Richards, M. (2001). US Multinational Staffing Practices and Implications for Subsidiary Performance in the UK and Thailand. *Thunderbird International Business Review, 43*(2), 225−242.

Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1438−1451.

Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 36−46.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*(4), 845−874.

Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y. P., & Bolino, M. C. (2012). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences A review and future agenda. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 38*(4), 1282−1327.

Shen, J., & Edwards, V. (2004). Recruitment and selection in Chinese MNCs. *The International Journal of Human Resource Management, 15*(4-5), 814−835.

Shen, J., & Jiang, F. (2015). Factors influencing Chinese female expatriates' performance in international assignments. *The International Journal of Human Resource, Management, 26*(3), 299−315.

Showail, S. J., Parks, J. M., & Smith, F. L. (2013). Foreign workers in Saudi Arabia: A field study of role ambiguity, identification, information-seeking, organizational support and performance. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(21), 3957−3979.

Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived career implications of an international assignment. *Journal of World Business, 37*(3), 216−227.

Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research through a multiple stakeholder view: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 36*(4), 1040−1064.

Takeuchi, R., Tesluk, P. E., Yun, S., & Lepak, D. P. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal, 48*(1), 85−100.

Takeuchi, R., Wang, M, & Marinova, S. V. (2005). Antecedents and consequences of psychological workplace strain during expatriation: A cross-sectional and longitudinal investigation. *Personnel Psychology, 58*(4), 925−948.

Takeuchi, R., Wang, M., Marinova, S. V., & Yao, X. (2009). Role of domain-specific facets of perceived organizational support during expatriation and implications for performance.

Organization Science, 20(3), 621−634.
Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. E. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 655−666.
Tucker, M. F., Bonial, R., & Lahti, K. (2004). The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations, 28*(3-4), 221−251.
Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal, 37*(3), 688−702.
Wang, D., Freeman, S., & Zhu, C. J. (2013). Personality traits and cross-cultural competence of Chinese expatriate managers: A socio-analytic and institutional perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(20), 3812−3830.
Wang, M., & Takeuchi, R. (2007). The role of goal orientation during expatriation: A cross-sectional and longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1437−1445.
Wu, P-C., & Ang. S. H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(13), 2683−2702.
Zeira, Y., & Banai, M. (1985). Selection of expatriate managers in MNCs: the host-environment point of view. *International Studies of Management & Organization, 15*(1), 33−51.
Zhao, S., Liu, Y., & Zhou, L. L. (2016). How does a boundaryless mindset enhance expatriate job performance? The mediating role of proactive resource acquisition tactics and the moderating role of behavioral cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management,* 1−25. DOI: 10.1080/09585192.2016.1253033
Zhu, C. J., Cieri, H. D., Fan, D., & Zhang, M. M. (2014). For a special issue of the international journal of human resource management (IJHRM). *The International Journal of Human Resource Management, 25*(19), 2745−2747.
Zhuang, W. L., Wu, M. & Wen, S. L. (2013). Relationship of mentoring functions to expatriate adjustments: comparing home country mentorship and host country mentorship. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(1), 35−49.

Antecedents and outcomes of expatriate proactive behaviors in Chinese MNCs: A challenge-hindrance stressor perspective

LIU Yan; LI Rui

(*Dongwu Business School, Soochow University, Suzhou* 215021, *China*)

Abstract: Prior research has highlighted the obstructive rather than motive role of cross-cultural stressors in expatriate success. The present research attempts to explore the reasons why Chinese multinational companies (MNCs) succeed or fail in international assignments. Based on the stress-motivation-behavior-outcome framework, this research focuses on the antecedents and outcomes of proactive behaviors of expatriates. To be specific, by drawing on self-determination theory and job demand-resource (control) model, our research links challenge-hindrance stressors to proactive behaviors of expatriates. Further, the research examines the motivation mechanisms of how these two different types of stressors influence proactive behaviors, and identifies the boundary conditions of these mechanisms from the perspectives of organization and job resources. In addition, our research also explores the impacts of proactive behaviors on multi-level expatriate outcomes as well as identifies the boundary conditions for such impacts. Our work underscores the strategic value of proactive behaviors in the uncertain and complex cross-cultural context, and entails significant practical implications for MNCs to select, train, motivate, and retain internationalized talents.

Key words: expatriate; challenge stressor; hindrance stressor; proactive behavior; expatriate success